

A man in a grey suit and tie is shown from the chest down, gesturing with his right hand. The background is a solid dark blue.

5

**Wees een middel
zonder doel!**

Opbrengstgericht werken is een begrip geworden in het onderwijs. Bij die manier van werken lijken vanzelfsprekend resultaatgerichte managers te horen. Nu weten we intuïtief allemaal dat een samenleving waarin alles draait om resultaat en controleren van dat resultaat behoorlijk van het paadje af is. Ten Bos wil een ander perspectief schetsen, waardoor een reëler beeld ontstaat van wat leiderschap in scholen zou kunnen betekenen: *gestisch* leiderschap.

Een *geste* is een handeling waarvan je de consequenties niet kunt overzien. Dat wil niet zeggen dat deze handeling geen consequenties heeft. Ze heeft wel degelijk consequenties. Alleen weten we van tevoren niet precies welke.

De *geste* is in. Denk bijvoorbeeld aan bestuurders in het onderwijs die plechtig beloven of zelfs een eed afleggen dat ze hun werk op een fatsoenlijke manier zullen doen. Die belofte of eed is een voorbeeld van een *geste*. De samenleving hoopt of verwacht dat er enige normatieve pressie van uitgaat en dat de betreffende bestuurders niet langer alleen maar hun plaats op de tribune bij een eredivisiewedstrijd belangrijk vinden.

Maar veel meer dan hoop of verwachting koestert die samenleving niet. Echt controleren zit er niet in. En dat hoeft ook niet. Sterker nog, de essentie van de *geste* is dat je personen - zelfs bestuurders - vertrouwt.

Een ander voorbeeld van een *geste* is het excuus.

Het excuus is alleen maar geloofwaardig als degene die hem maakt, niet denkt aan de eventueel positieve consequenties die dat voor hem of haar heeft. Als ik een graai in de schoolkas doe, dan kan ik achteraf mijn excuses aanbieden, maar ik ben alleen maar geloofwaardig als ik in mijn lichaam tot uitdrukking breng dat ik niet mijn excuses aanbied om een eventuele straf te voorkomen. Ik mag geen duidelijk resultaat voor ogen hebben, ik moet echt laten zien dat ik spijt heb. Of ik dan gelooft wordt, ligt geheel aan anderen.

Er zijn nog veel meer *gestes*. Dansen is een *geste*, zeker de meer elegantere vormen van dansen.

Een glimlach is een *geste*. Vriendelijkheid. Iemand vertrouwen. En ook bij al deze voorbeelden is steeds weer een bepaalde onverschilligheid ten aanzien van

het resultaat essentieel. Als ik enkel dans om mijn danspartner het bed in te krijgen, dan verliest de dans zijn 'gestische' karakter. Als ik alleen maar naar jou glimlach omdat je belangrijk voor mijn carrière bent, dan is de glimlach niets meer waard. Hetzelfde geldt voor vriendelijkheid. Als ik als schoolleider alleen maar vriendelijk ben om het motivatiepeil van de professionals die onder mij werken op peil te houden, dan loop ik snel tegen de lamp. En tot slot zien we dat vrouwen bij uitstek impliceert dat ik me openstel voor verschillende mogelijke consequenties. Als ik jou op je huid zit omdat ik met honderd procent zekerheid een bepaald resultaat wil, is het vertrouwen ver te zoeken.

Met een *geste* heb je wel een bedoeling, een verstoorte relatie herstellen, iemand tonen dat je hem ziet, troost bieden, enzovoorts, maar of de ander die bedoeling ook 'leest' is aan de ander. Een *geste* kan dus nooit als doel hebben dat de ander zich gezien weet of getroost voelt. Diens reactie kan immers een totaal andere zijn dan jij verwacht. Teleurstellend? Misschien. Maar een *geste* is dan ook een risicovolle handeling, weg van controle en beheersing.

Als er zoiets is als 'gestisch' leiderschap, dan heeft dit helemaal niets met uitkomsten of resultaten te maken. Sterker nog, ik geloof dat de eenzijdige focus op uitkomsten en resultaten getuigt van een wijdverbreide verkramptheid die ook onderwijsorganisaties in zijn greep houdt. Te veel wordt getoetst, niet alleen de leerling, maar ook de professional. De inspectie zit er boven op, alles moet worden verantwoord en niemand durft buiten het boekje te gaan. Let wel, ik vind niet dat mensen per se buiten het boekje moeten gaan en ik vind ook niet dat alle controle afgeschaft moet

worden. Ik ben wat dat betreft geen anarchist. Mij gaat het er slechts om dat we die krampachtige attitude die samenhangt met resultaatgerichtheid ter discussie stellen. Geste staat dus tegenover spasme, gebaar tegenover kramp. Waarom zouden we aan gebaar de voorkeur moeten geven boven kramp?

Het is belangrijk te bedenken dat het werk van bestuurders en managers altijd al een gestische dimensie heeft gekend. Anders gezegd, wat ik hier beweer is niet buitenissig. Het Franse woord voor management is *la gestio*. Ook in andere Latijnse talen spreekt men van gestione (Italiaans), *gestão* (Portugees, Braziliaans), enzovoorts. Waar het om gaat, is dat de etymologische link tussen management en geste de deur opent naar een bepaalde traditie in het managementdenken die niet het resultaat koste wat kost vooropstelt. Het resultaat vooropstellen is een typisch Amerikaanse bedrijfsfilosofie die teruggaat op Frederic Taylor. Zeer geschikt voor productiebedrijven, maar onderwijsinstellingen zijn geen productiebedrijven. Wie dat denkt, is een idioot of cynicus omdat hij diensten (bijvoorbeeld onderwijs) op een lijn stelt met producten. Producten en diensten zijn echter niet hetzelfde. Bij een product wordt de productie gescheiden van de consumptie, bij een dienst is dat niet het geval, daar vallen productie en consumptie samen. Het gevolg daarvan is dat je bij diensten lang niet zoveel standaardiseringsmogelijkheden hebt. Dit simpele inzicht laat precies zien wat er mis is met een teveel aan inspecties en resultaatgerichtheid: standaardisering leidt tot kramp. Managers en bestuurders, realiseert u dat u deel uitmaakt van een bepaalde Europese administratieve traditie waarin maar beperkt ruimte is voor standaardisering.

Gestische handelingen hebben een aantal voordelen. Ze hebben een gemeenschapsstichtende - en dus politieke - dimensie. Op het moment dat ik jou mijn excuses aanbiedt, probeer ik een breuk of scheur in onze gemeenschappelijkheid te helen. Op het moment dat ik jou iets beloof, geef ik aan dat ik op de een of andere manier met je verder wil. Dat een glimlach of vriendelijkheid constituerend zijn voor gemeen-

schappelijkheid hoeft hier verder geen betoog. Anders gezegd, door de geste maakt u van uw organisatie een plek van saamhorigheid. Dat gaat met vallen en opstaan. Verwacht geen wonderen. Maar er is hier in ieder geval een poging om uit de krampachtigheid te ontsnappen.

Tenslotte zet de geste de poorten open naar een esthetiek van leiderschap. Dat is de moeilijkste gedachte die ik hier naar voren breng. De Duitse filosoof Immanuel Kant (1724-1804) zei ooit eens dat het esthetische altijd een middel zonder doel is. 'Schoon', schreef hij, 'is wat ons zonder belang bevalt.' Ik kijk naar een schilderij van een naakte man of vrouw. Kan ik de schoonheid zien of ervaar ik alleen maar de lust? Heeft de artiest dit schilderij niet vanuit een goedkoop soort effectbejag gemaakt? In het aanschouwen van mooie dingen hebben we vaak het gevoel dat doelmatigheid de schoonheid bezoedelt.

Wat heeft deze gedachte met bestuur en management te maken? De meeste mensen hebben bijvoorbeeld een hekel aan machtsgeilheid. Als we van politici denken dat regeren alleen maar een doel en geen middel is, dan hebben we de indruk dat ze geen zuivere koffie schenken. We willen wat dat betreft politici die middel zonder doel durven te zijn. Hetzelfde geldt voor bestuurders en managers. Die voetbalwedstrijd is dus niet interessant in deze logica. De geste impliceert dat je een zekere belangeloosheid in je handelen legt. Die belangeloosheid loopt groot gevaar door wat ik '*resultatitis*' noem. Als handelingen van mensen in het onderwijs er alleen maar op gericht zijn om aan de eisen van de onderwijsinspectie te voldoen, dan is er op bestuursniveau iets misgegaan. De consequenties daarvan zijn enorm: gebrek aan onderling vertrouwen, een beangstigende kloof tussen professionals en managers, een algemene onmondigheid bij mensen omdat ze alleen maar verantwoording aan het afleggen zijn. Laat het niet zover komen, draai het om, leg de Amerikaanse bedrijfsfilosofie naast je neer, stop met het lezen van boeken die in de Amerikaanse bedrijfsfilosofie passen en denk eens na over waarom je eigenlijk handelt zoals je doet. *En omarm de geste.* ■